

РАЗВИТИЕ САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Оксана Евгеньевна Алехина^а

EDN: UPHFAZ

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В данной статье раскрыты актуальные для коммерческих и государственных организаций вопросы, связанные с развитием в компании самоуправления. Приведенные в статье результаты блиц-опроса на тему плюсов и минусов самоуправления свидетельствуют о том, что повышение автономии сотрудников, устранение бюрократии, развитие горизонтальных коммуникаций и прозрачности оказывают положительное влияние на рост вовлеченности, мотивации и раскрытие потенциала сотрудников. В блиц-опросе приняли участие 59 человек – от основателя компании до сотрудника – из 17 российских компаний различных отраслей и масштаба деятельности. Ключевыми плюсами развития самоуправления респонденты считают: рост вовлеченности, ответственности и осознанности сотрудников (52 %), широкие возможности для личного и профессионального развития (27,5 %), рост приверженности персонала компании и ответственности каждого за всю компанию за счет возможностей влиять на принимаемые решения (17 %). Основным минусом самоуправления респонденты назвали снижение скорости (и иногда качества) принятия решений из-за большого количества обсуждений и согласований (27 % ответов).

Ключевые слова: самоуправление, самоуправляемая организация, вовлеченность, ответственность, осознанность, саморазвитие, автономия, прозрачность

Дата поступления статьи в редакцию: 25 ноября 2024.

THE DEVELOPMENT OF SELF-GOVERNANCE IN RUSSIAN COMPANIES: PROS AND CONS

Oksana E. Alekhina^a

RESEARCH ARTICLE

^a a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article discusses issues relevant to commercial and government organizations regarding the development of self-governance within a company. The article presents the findings of a quick survey on the benefits and drawbacks of self-governance, which indicate that enhancing employee autonomy, eliminating bureaucracy, fostering horizontal communication, and being transparent all improve employee motivation, engagement, and realization of employee's potential. The quick survey was completed by fifty-nine individuals, including employees and company founders from seventeen Russian companies of different sizes and industries. The main benefits of self-governance, according to respondents, are greater employee awareness, engagement, and responsibility (52 %); numerous chances for both professional and personal growth (27.5 %); and greater commitment among employees and a sense of responsibility for the entire organization due to the opportunity to influence decisions (17 %). The primary drawback of self-governance, according to respondents, is the slowdown (and occasionally worsening) in decision-making brought on by the numerous discussions and approvals (27% of responses).

Keywords: self-governance, self-governing organization, involvement, responsibility, awareness, self-development, autonomy, transparency

Received: November 25, 2024.

*...Показатель качества управления –
обычные люди, делающие необычные вещи...*

Питер Друкер

Введение. Актуальность проблемы

В последнее время тема самоорганизации и самоуправления становится все более востребованной в бизнесе как инструмент развития способности компании быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся требованиям внешней среды (см., например: [Алехина, Гапоненко, 2018; Горник, Клименко, 2019; Лалу, 2016; Киган, Лейхи, 2017. С. 156–181; Martela, 2019]; в качестве примера нового подхода в философии управления персоналом см.: [Боулз, 2017]).

В этой связи представляется важным определиться с термином «самоуправляемая организация» и с тем, к каким результатам в организации приводит развитие самоуправления. В частности, М. Ли и Э. Эдмондсон так определяют самоуправляемые организации: «организации, которые радикально и систематически децентрализуют власть во всей организации» до такой степени, что практически упраздняют весь уровень руководства среднего звена «и отношения менеджер-подчиненный» [Lee, Edmonson, 2017. Р. 40].

Важно отметить, что самоуправляемые команды не являются чем-то новым и обсуждаются по крайней мере с 1950-х годов. В частности, к 2004 году 79 % компаний из списка Fortune 1000 и 81 % производственных компаний использовали некоторые виды самоуправляемых команд [Druskat, Wheeler, 2004. Р. 65]. Однако только в последние десятилетия появились примеры организаций с тысячами и десятками тысяч сотрудников, которые применяют принципы самоуправления во всей организации. Это нидерландская компания «Buurtzorg» (более 15 тыс. сотрудников; о ее опыте и о примерах других компаний, в том числе российских, см.: [Мункуев, 2022. С. 35–37]), китайская компания «Haier» (около 100 тыс. сотрудников), российская компания «ВкусВилл» (более 30 тыс. сотрудников), российский банк «Точка» (более 4 тыс. сотрудников).

Накопленный за последние десятилетия международный опыт самоуправляемых организаций как в бизнесе, так и в некоммерческом секторе, образовании, медицине и других отраслях показывает, что:

- самоуправление более эффективно для достижения организационных целей в командах разного уровня, чем иерархия [Cohen, Chang, Ledford, 2006. Р. 306];
- в самоуправляемых организациях были отмечены повышенная самостоятельность сотрудников в выборе методов и решений, рост инициативности, вовлеченности в работу, ориентация на управление ошибками, большая удовлетворенность работой [Doblinger, 2023].

Эти факты, с одной стороны, усиливают интерес многих компаний к развитию самоуправления, с другой стороны, – так как примеры самоуправляемых организаций по всему миру не столь многочисленны –

до сих пор есть много сомнений и предубеждений по поводу того, возможно ли самоуправление в крупных компаниях или в компаниях, где высоки требования производственной безопасности. Много вопросов возникает и в связи с изменением роли руководителя и сотрудника: как сделать так, чтобы сотрудники брали на себя ответственность и проявляли инициативу; как обеспечить принятие сотрудниками качественных решений; как наладить эффективные коммуникации и координацию работы команд и т.п.

Блиц-опрос о самоуправлении в российских компаниях: метод и выборка

В данной статье мы поделимся итогами блиц-опроса на тему «Плюсы и минусы самоуправления», проведенного в российских компаниях из сообщества «Живая компания»¹, развивающих самоуправление. Цель опроса – оценить, как лидеры и сотрудники компаний оценивают плюсы и минусы перехода компании к практикам самоуправления.

Метод сбора и анализа информации – ответы на вопросы в свободной форме, которые были сгруппированы и оценены количественно на основе схожих по смыслу формулировок.

В опросе приняли участие 59 человек из 17 компаний. Все компании, принявшие участие в опросе, развивают самоуправление более года, большая часть из них – более трех лет. Сферы деятельности компаний: производство химической продукции, связь и телекоммуникации, проектирование и монтаж (энергетическая отрасль), ИТ-поддержка государственных диджитал-проектов, диджитал-маркетинг, строительство домов, производство и продажа средств видеонаблюдения, производство пищевой продукции, дошкольное и школьное образование. В самой крупной компании, принявшей участие в исследовании, работает около 800 человек, в самой небольшой – около 20 сотрудников.

Среди участников опроса: генеральные директора (лидеры компаний), основатели, владельцы и со-владельцы, участвующие в управлении компанией, – 12 человек; руководители подразделений в прошлом (и отчасти в настоящем), выступающие в качестве лидеров команд, – 25 человек; сотрудники – 22 человека.

Результаты опроса: плюсы самоуправления

Более половины участников опроса (52 %) выделили рост вовлеченности, ответственности и осознанности сотрудников как важнейшее достижение компании, перешедшей или переходящей к самоорганизации и самоуправлению. Данный результат полностью коррелирует с выводами других исследований, проводившихся в данной сфере (см., например: [Doblinger, 2023]).

Интересно, что особенно единодушны в такой оценке оказались лидеры компании (75 %) и сотруд-

1 <https://biorgconf.ru/>

Кадровые технологии

ники (50 %). Бывшие руководители подразделений (лидеры команд в настоящее время) отмечали это реже (44 % ответов).

Один из сотрудников, технический специалист, так описал положительные аспекты самоуправления:

«Свобода самореализации. Даже в рамках технических задач можно делегировать коллегам то, в чем пока слаб, отказавшись от части денег и ответственности, забрав на себя другие задачи, в которых или силен изначально, или хочется максимально развить навык с пользой для компании и удовольствием для себя. Свобода от шаблонов почти во всех процессах, если нестандартные пути признаются коллегами эффективными. Свободный размен времени на деньги – берешь столько, сколько можешь осилить в должном качестве, и сам назначаешь себе цену, если таковая устраивает все стороны процесса».

На втором месте по частоте ответов находятся широкие возможности для личного и профессионального развития (27,5 %), отмеченные лидерами команд и сотрудниками.

На третьем месте – рост приверженности персонала компании и ответственности каждого за всю компанию за счет возможностей влиять на принимаемые решения (17 %).

Наконец, улучшение психологической атмосферы, снижение числа конфликтов и большее ощущение счастья отметили 14 % участников. Причем это характерно для всех трех групп (лидеров компаний, команд и сотрудников) в равной степени.

В качестве краткой формулировки положительных изменений в компании, произошедших благодаря развитию самоуправления, можно привести слова одного из основателей, генерального директора телекоммуникационной компании: *«Все стало лучше. В том числе и финансовые результаты».* Минусы самоуправления этот руководитель описал столь же лаконично: *«Скучно стало. Я никому не нужен».*

Результаты опроса: минусы самоуправления

Лидер списка минусов самоуправления – снижение скорости (и иногда качества) принятия решений из-за большого количества обсуждений и согласований – 27 % ответов.

На втором месте – сложности, связанные с поведением отдельных сотрудников (9 % ответов). Очень точно этот аспект выразил один из участников опроса:

«Самодисциплина – сложная штука, не каждый готов ее осознанно возвращать. Часть коллег предпочитают не посещать важные мероприятия, не принимают участие в решениях, важных для всей компании, при этом прикрываясь псевдосамоуправлением: «Мы приняли решение не участвовать»».

На третьем месте – отсутствие привычной стабильности, большой хаос и суета, вызванные размытыми

границами ответственности, отсутствием контроля со стороны лидеров (8,2 %).

Примечательным является тот факт, что общий объем названных участниками опроса минусов значительно меньше отмеченных ими плюсов. Это особенно обращает на себя внимание потому, что негативные проявления всегда больше запоминаются и первыми приходят на ум.

Более того, если проанализировать ответы участников трех групп, становится очевидным, что меньше всего минусов самоуправления видят лидеры компании и сотрудники – около половины участников данных групп (42 и 41 %) отметили, что не видят минусов.

Еще одно наблюдение по итогам исследования заключается в том, что единодушие участников исследования гораздо больше проявляется при оценке плюсов, тогда как минусы самоуправления более специфичны и индивидуальны для каждой конкретной компании.

Одно из противоречий, которое было выявлено в исследовании, – это то, что лидеры команд называли скорость и качество принятия решений как среди плюсов, так и среди минусов, жалуясь на то, что большее количество обсуждений и согласований приводит к увеличению сроков принятия решений. По всей вероятности, речь идет о разных решениях. В частности, один из комментариев лидера направления, отвечающего за исследования и разработку, звучит так: *«Меньше скорость принятия решений, сложнее с рискованными инициативами (новые продукты)».*

Анализ по группам респондентов позволяет сделать следующие выводы в дополнение к общей картине. Лидерами компании (генеральные директора, основатели, сооснователи, участвующие в управлении) значимые улучшения от внедрения самоуправления отмечены в следующих областях:

- рост качества найма и удержания ценных сотрудников – 33 %;
- снижение нагрузки, больше времени на стратегию, развитие, больше счастья, душевности и позитива – 33 %;
- улучшение финансовой прозрачности и финансовых результатов – 17 %.

Лидеры направлений отметили улучшения в следующих областях:

- больше согласованности за счет коммуникаций, договоренностей, обратной связи – 20 %;
- рост открытости и прозрачности – 11 %.

Значимым преимуществом для сотрудников стало отсутствие начальников и меньшая бюрократия – 27 %.

Заключение

Результаты российских и зарубежных исследований, а также наблюдения, сделанные в настоящей статье, в целом говорят о том, что развитие самоуправления является управленческой практикой, позволя-

ющей повышать вовлеченность, ответственность и осознанность сотрудников, создающей условия для поддержания внутренней мотивации за счет широких возможностей для личностного и профессионального развития, улучшающей внутренний климат компании и чувство сопричастности.

Учитывая тот факт, что в исследовании приняли

участие компании из разных отраслей, разного масштаба деятельности, а также компании с высокими требованиями производственной безопасности, можно предположить, что внедрение самоуправления не имеет существенных ограничений по отрасли, размеру и характеру деятельности компании. Однако этот вопрос требует дальнейшего изучения.

Литература

Алехина О., Гапоненко А. Живая компания: отвечая вызовам времени. *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 6. С. 72–78. EDN: XTCFQL

Боулз С. Моральная экономика. Почему хорошие стимулы не заменят хороших граждан / Пер. с англ. Д. Шестакова. М.: Изд-во Института Гайдара, 2017.

Горник А.Л., Клименко О.А. Самоуправление как конкурентная стратегия компании // Стратегическое планирование и развитие предприятий: пленарные доклады Девятнадцатого Всероссийского симпозиума, Москва, 10–11 апреля 2018 г. / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2019. С. 48–54. EDN: VWWRYY

Куган Р., Лейхи Л.Л. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации / Пер. с англ. М. Попова и М. Бобровой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Лалу Ф. Открывая организации будущего / Пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Мункуев Г.А. Внедрение бирюзовой формы организации в современном менеджменте как метод повышения эффективности и вовлеченности персонала. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2022. № 2 (22). С. 35–39. EDN: GIONYR

Cohen S.G., Chang L., Ledford G.E. A hierarchical construct of self-manage-

ment leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel psychology*. 1997. Vol. 50. No. 2. P. 275–308. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x>. In English

Doblinger M. Autonomy and engagement in self-managing organizations: exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. No. 1198196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198196>. In English

Druskat V.U., Wheeler J.V. How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*. 2004. No. 32 (4). P. 21–28. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25133>. In English

Lee M.Y., Edmondson A.C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 2017. Vol. 37. P. 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>. In English

Martela F. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. 2019. Vol. 8. Art. No. 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>. In English

References

Alekhina O., Gaponenko A. Living company: responding to the current challenges. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 2018. No. 6. P. 72–78. EDN: XTCFQL. In Russian

Bowles S. The moral economy: why good incentives are no substitute for good citizens / Translated from English by D. Shestakov. Moscow: Izdatelstvo Instituta Gaydara, 2017. In Russian

Gornik A.L., Klimenko O.A. Self-management as a competitive strategy of the company // Strategic planning and development of enterprises: plenary reports of the Nineteenth All-Russian Symposium, Moscow, April 10–11, 2018 / Ed. by G.B. Kleiner. Moscow: TSEMI RAN, 2019. P. 48–54. EDN: VWWRYY. In Russian

Keegan R., Lahey L.L. Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization / Translated from English by M. Popov and M. Bobrova. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. In Russian

Laloux F. Reinventing organizations of the future / Translated from English by V. Kulyabina. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. In Russian

Munkuev G.A. Implementing the turquoise form of organization in modern management as a method of increasing efficiency and personnel involvement. *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy*. 2022. No. 2 (22). P. 35–39. EDN: GIONYR. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Оксана Евгеньевна Алехина, кандидат экономических наук, доцент Института бизнеса и делового администрирования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: oksalekhina@yandex.ru <https://orcid.org/0000-0002-9075-2972>

Для цитирования: Алехина О.Е. Развитие самоуправления в российских компаниях: плюсы и минусы. *Государственная служба*. 2025. № 3. С. 100–103.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Oksana E. Alekhina, Candidate of Sci. (Economics), Associate Professor at the Institute of Business and Business Administration

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: oksalekhina@yandex.ru <https://orcid.org/0000-0002-9075-2972>

For citation: Alekhina O.E. The development of self-governance in Russian companies: pros and cons. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 3. P. 100–103.